

Der Stellenwert von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft

Münch, Reinhard

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Münch, R. (1990). Der Stellenwert von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft. In D. v. Eckardstein, O. Neuberger, C. Scholz, H. Wächter, W. Weber, & R. Wunderer (Hrsg.), *Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben* (S. 103-110). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-410226>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Reinhard Münch*

Der Stellenwert von Personalmanagement und Mitarbeitermotivation in der DDR-Wirtschaft

Welchen Stellenwert die Personalarbeit in der Industrie der DDR hatte bzw. haben konnte, versucht die Analyse über vergleichende Aussagen zum Personalmanagement in Theorie und Praxis zu beantworten. Einen Ansatzpunkt bieten die Rahmenbedingungen der Organisation der Arbeit in der Wirtschaft der DDR, die eine Grundlage des Selbstverständnisses von Führungskräften bildete. Dazu gehören das tayloristisch geprägte Menschenbild, die Sichtweise auf die Rolle als Führungskraft im sozialen System des Betriebes sowie daraus abgeleitete Handlungsmuster. Im Vergleich mit Ansätzen von Managementtheoretikern und Soziologen aus marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften werden allgemeine theoretische Erklärungsansätze angeboten. Die Akzeptanz dieser Schlußfolgerungen ist wiederum Ausgangspunkt für ein neues Selbstverständnis zu Fragen der Personalarbeit in der Industrie der DDR.

Ein praktisch unlösbarer Widerspruch in der Arbeitswelt der DDR war gekennzeichnet durch das Verhältnis zwischen Wachstumserfordernissen von Arbeitsproduktivität und Nettoproduktion und der Methode der Einbeziehung des subjektiven Faktors in diesen Prozeß. Dieser Widerspruch verwundert den wertfrei urteilenden Fachmann weniger, obwohl gerade der Anspruch der DDR-Gesellschaft darauf beruhte, die Bedürfnisse des Menschen in den Mittelpunkt aller gesellschaftlichen Prozesse zu stellen. Die Arbeit als wesentlichste Funktion zur Erhaltung und Entwicklung jeglicher Gesellschaften gehörte dazu. Versuche gab es genügend, um auf den Anspruch der Menschzentriertheit aufmerksam zu machen. Aufgrund der überzentralisierten Planwirtschaft konnte es nur bei diesem Versuchsstadium bleiben, da die objektiv durchgesetzte Strategie der Gesellschaft den Menschen als individuelle Größe ausschloß. Es gab allerdings Insellösungen, bei denen in der Unternehmensstrategie von DDR-Betrieben bzw. einzelner Abteilungen der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle spielen konnte.

Wissenschaftliche Analysen wurden erarbeitet und in die zentralen Dokumente der Partei- und Staatsführung aufgenommen. Das bedeutete noch lange keine Verbindlichkeit, z.B. Fragen der *Personalführung* als Produktivitätsfaktor in die Leitungstätigkeit der Betriebe und Kombinate mit der notwendigen Konsequenz aufzunehmen. Da es auch ohne diese zusätzli-

* Dr. phil. Reinhard Münch, 1959, Karl-Marx-Universität Leipzig, Institut für Arbeits- und Sozialwissenschaften

Arbeitsgebiete: Arbeits- und Industriesoziologie, Motivationstheorien und Personalmanagement, Betriebliche und territoriale Sozialpolitik, Mitglied der Gesellschaft für Sozialpolitik. Veröffentlichungen: Soziale Implikationen der Anwendung von modernen Informations- und Kommunikationsmitteln in den Bereichen der Leitung und Verwaltung. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Karl-Marx-Universität 38 (1989) 4; Betriebliche und territoriale Faktoren bei der Nutzung des Arbeitsvermögens. In: Arbeit und Arbeitsrecht 44 (1989) 11.

chen "Belastungen" funktionierte und die wirtschaftliche Rentabilität in keinem echten Wettbewerb zu einer Intensivierung aller Produktivitätsfaktoren zu messen war, fiel es um so leichter, Personalfragen im *technokratischen* Sinn zu lösen. Eine Feigenblattfunktion gab es dagegen auf der ideologischen Ebene. Verdeutlicht werden können diese Aussagen mit der Mitte der achtziger Jahre geführten Diskussion über eine "Ökonomisierung" der *Soziologie*. Westliche Sozialwissenschaftler reflektierten über die Entwicklung der DDR-*Soziologie* seit 1980. Historisch gesehen erhielt die *Soziologie* in der DDR ihren Platz, da man zur Erarbeitung von Wirtschaftsstrategien an soziologischen Fragen nicht mehr vorbei konnte, weil die zentrale Bedeutung des Faktors Mensch für die Beteiligung an den Prozessen der wissenschaftlich-technischen Revolution zu offensichtlich war. So konnte seit Mitte der sechziger Jahre in geringem Umfang, teils apologetisch, teils sachlich und kritisch, mit einem gewissen Hauch von Exotik soziologisch zu Problemen des Menschen in der Arbeit und seiner Rolle im Betrieb gearbeitet werden. Die Diskussion zur Ökonomisierung der *Soziologie* war ein Reflex auf den Versuch der DDR-*Soziologie*, den subjektiven Faktor unmittelbar ökonomisch wirksam werden zu lassen und so ihren Spielraum weiter einzuengen. Führende DDR-Soziologen vertraten den Standpunkt, daß eine gezielte Hinwendung der *Soziologie* sowohl auf den ökonomischen wie den sozialen Fortschritt in keiner Weise eine Reduzierung des Sozialen auf eine Triebkraftfunktion für ökonomische Wachstumsraten sei und somit eine Ökonomisierung der *Soziologie* nicht gegeben wäre.¹ Die Begründung dafür war jedoch zwangsläufig anfechtbar, da lediglich davon ausgegangen wurde, daß zwischen sozialem Fortschritt als Bedingung und Triebkraft für ökonomisches Wachstum und sozialem Fortschritt als bewußt erstrebtes Ziel objektiv kein Gegensatz bestehe. Objektiv ist das so, allerdings waren die gegebenen gesellschaftlichen Verhältnisse keine Basis für diesen Zusammenhang, weil in der Politik grundlegende ökonomische Gesetzmäßigkeiten bewußt ignoriert wurden. Das hatte schließlich zur Folge, daß die Funktion von Organisationen und das Verhalten von Individuen unvereinbar wurde, sich konsequent mit sozialen Fragen zu beschäftigen. Insbesondere in den Industriebetrieben ist dieser Prozeß nachvollziehbar. Das gilt für die unmittelbaren Produktionsbereiche bis zum Sektor von Forschung und Wissenschaftsarbeit. Spricht man über das Selbstverständnis von Führungskräften über ihr Aufgabenprofil in DDR-Betrieben, ergibt sich tendenziell eine Kombination *technokratischer* und buchhalterischer Aufgabenfelder. Wie Problemfelder der *Personalführung*, insbesondere über die *Motivation*, als einer Leistungsquelle betrachtet wurden und noch werden, soll mit nachfolgendem Beispiel erläutert werden:

Die jahrelange Praxis der Leitungstätigkeit zeichnete sich aufgrund der herrschenden politischen Verhältnisse und des damit verbundenen Systems einer überzentralisierten Wirtschaft dadurch aus, daß sich Leitung (und deshalb nicht synonym Management) oft auf operativ-organisatorische und kontrollierende Funktionen und auf Sachprozesse beschränkte.

Die in theoretischen Schriften oft geforderte "Arbeit mit den Menschen" reduzierte sich somit häufig auf die Gestaltung von Arbeits- und Lebensbedingungen oder besser Bedingungen des Arbeitsumfeldes im Zusammenhang mit der "Planerfüllung" des entsprechenden Plananteils 7. Ob die gestalteten Bedingungen wirklich zu mehr Möglichkeiten für die Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter und zu einer Verbesserung des Leistungsverhaltens führten, war sekundär. Davon betroffen waren besonders die Bereiche und Prozesse, in denen es auf Kreativität, Schöpferium und Initiative ankam.

1 Weidig, Rudi: Soziologische Forschung in der DDR - eine Bilanz. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 34 (1987) 7. S. 578

Dieser Zustand ist in den Denkprozessen noch nicht überwunden, da eine entsprechende Sensibilisierung dieses Themas noch nicht eingesetzt hat. Will man in der Marktwirtschaft erfolgreich sein - das setzt entsprechendes Management voraus -, ist die Orientierung der Leitungsprozesse auf die Hauptproduktivkraft Mensch objektive Notwendigkeit. Leiter im Verständnis eines Buchhalters mit weißen Ärmelschonern müssen schnellstens umdenken bzw. im Interesse der ihnen anvertrauten Institutionen ihren Platz räumen.

In der Vergangenheit wurde zwar viel geschrieben über *Motivation* und Leistungsverhalten, ohne daß jedoch die Möglichkeit der praktischen Umsetzung auf breiter Ebene möglich war - objektiv unvereinbar mit der durchstrukturierten Kommandowirtschaft.

Zurück zur Arbeit in Bereichen, zu deren Aufgaben es gehört, innovative Leistungen vorzulegen oder einer anderen Art kreativer Tätigkeit nachzugehen. Offensichtliche Kriterien für das Leitungs- und Organisationssystem sind Kennzeichen wie *Kontrolle* der Anwesenheit (am liebsten rechnergestützt), exakte und möglichst doppelte Abrechnung, konsequentes Einhalten der formellen Hierarchie der Institution und mangelndes Vertrauen zu den Mitarbeitern. Bezeichnenderweise sind auch derzeit noch die tatsächlichen Ergebnisse der geistig-schöpferischen Arbeit oft zweitrangig. Für den einzelnen, den Leistungswilligen, konnte es in solchen Organisationen schnell passieren, daß persönliches Engagement für die Sache aus Leitungssicht als störend empfunden wird, weil es ja nicht "üblich" ist und der Leiter von "seiner" Arbeit abgehalten wird. Dies führt zu solchen Irritationen, daß engagierte Mitarbeiter für ihre Aktivitäten Mißtrauen ernten und der Leitung Dank zu zollen haben, wenn sie mehr tun als normal üblich ist (hier wirkt die Norm als Element des Gruppenbewußtseins sozial gesetzmäßig).

Es kommt auf eine kritische Überprüfung des Managements solcher Einrichtungen bezüglich der Denk- und Verhaltensweise der Leiter im besonderen und im Lande im allgemeinen an. Es läßt sich heute gut vorstellen, daß manche bisher als im Selbstbild bedeutend und unabkömmlich scheinenden Einrichtungen um ihre Legitimation kämpfen müssen, wenn kein tatsächlicher Nutzen mit ökonomischer Rentabilität entsteht. Defizite werden rasch ausgeglichen und die Leiter im Buchhalterstil ersetzt, da die Konkurrenz an die Tür klopft. Fakt ist, daß zwischen der Leitungstätigkeit kreativ arbeitender Bereiche und Institutionen und deren inneren Management ein Zusammenhang besteht, wenn es um die Wirksamkeit und Daseinsberechtigung für die Zukunft geht.

Zur Unterstützung dieser Prozesse der grundlegenden Umgestaltung der Leitung dieser sozialen Prozesse ist eine stärkere Integration der Sozialwissenschaften in die betrieblichen Leitungsprozesse unabdingbar.

Das Motivationsproblem in dem Bereich geistiger Arbeit beispielhaft zu veranschaulichen, hat den Grund, daß selbst dort, wo kreative Arbeit zu leisten ist, das Verhältnis zur *Personalführung* gespalten ist, die *Motivation* als Leitungsinstrument de facto zugunsten tayloristischer Arbeitsorganisation ausgegliedert wird. Die Grundhaltungen lassen sich beliebig auf andere Industrie- und Wirtschaftsbereiche übertragen. Der Stellenwert der *Motivation* in stark arbeitsteiligen Prozessen und entsprechender Arbeitsorganisation ist dementsprechend gering.

Welche theoretischen Erklärungsansätze gibt es für diese Erscheinungen?

Neben einer allgemeinen Gesellschaftskritik können unter verschiedenen Voraussetzungen Ansätze des Personalmanagements Verwendung finden. Im Zusammenhang mit dem Motivationsproblem bieten sich drei Ansätze an, die kurz erläutert werden sollen.

Der erste Ansatz entspricht dem verhaltensorientierten Erklärungsmodell des Personalmanagements von Scholz.

Dieses in der Diskussion befindliche Konzept² bietet deshalb günstige Erklärungsmöglichkeiten, weil die praktizierte Personalverwaltung in der DDR jegliche verhaltensorientierte Relevanz vermissen ließ und insofern die Basis für Motivationselemente im Personalmanagement ausschloß.

Scholz betont zurecht die Notwendigkeit eines systematischen und integrativen Personalmanagements. Dieser Ansatz ist schon deshalb von grundlegender Bedeutung, da damit von wissenschaftlicher Ebene aus betrachtet eine notwendige Sensibilisierung des, wie Scholz formuliert, bisher stiefmütterlich behandelten Bereiches der Betriebswirtschaftslehre selbst unter den Bedingungen der Marktwirtschaft erfolgen kann. Die Bezeichnung stiefmütterlich ist dagegen für eine überzentralisierte Wirtschaftsführung wie in der DDR geradezu schmeichelfhaft. Die Ursache der Unterbewertung ist ähnlich der bekannten Analysen in der BRD. Personalmanagement in der DDR gab es in dem Sinn überhaupt nicht, da eine praktizierte routinemäßige Personalverwaltung in der Betriebswirtschaft ausreichte, die zugleich auf Probleme und Fragestellungen wie zur Unternehmenspolitik unter marktbedingten Konkurrenzdruck nicht zu achten brauchte.

Insofern sind die von Scholz dargestellten drei zentralen Postulate zur Lösung des Problems um die Akzeptanz des Personalmanagements innerhalb der Betriebswirtschaftslehre genau der Schlüssel zur Problemlösung.

Für die nun unmittelbar anstehenden Aufgaben der Umstellung der DDR-Wirtschaft sind m.E. besonders aus der durch Scholz strukturierten Zusammenstellung von Handlungen, die im Rahmen des Personalmanagements vorgenommen werden, besonders die Personalbedarfsbestimmung als Basis und darauf aufbauend das Personaleinsatzmanagement. Natürlich darf man sich in dieser Empfehlung nicht der Illusion hingeben, daß man damit Personalmanagement in der neuen DDR-Wirtschaft effektiv einsetzen kann, weil die Vernachlässigung besonders von *Personalführung* und *Personalinformationsmanagement* erneut zu einer Reduzierung auf Personalverwaltung führen könnte. Personalmanagement ist wie jeder andere soziale Prozeß als Komplex zu sehen, aus dem, wie eben versucht, zu verschiedenen Bedingungen einzelne Faktoren hervorgehoben werden, ohne diese zu verabsolutieren. Voraussetzung bleibt die angesprochene Sensibilisierung aller Betriebswirte und der Führungskräfte in der Industrie zur Einsicht in die Notwendigkeit eines verhaltensorientierten Personalmanagements.

Ein weiterer Erklärungsansatz bietet sich mit einer treffenden Problemwiedergabe der Österreicherin Mikl-Horke an. In einem Exkurs zur Darstellung von Motivationstheorien³ reflektierte sie über die *Motivation* im Sozialismus. In Auseinandersetzung über die Arbeitsmotivation des bedeutensten DDR-Arbeitssoziologen Stollberg kommt Mikl-Horke zum Schluß, daß der Vergleich der Theorien der *Motivation* sowohl in West wie Ost eine relativ große Ähnlichkeit derart zeigt, daß das Individuum stets als Handlungsträger hinter der Gruppe bzw. der Gesellschaft verschwinde bei gleichzeitiger eingehender Beschäftigung mit der wissenschaftlichen Erforschung der Persönlichkeit. Hinzuzufügen wäre, daß die über die wissen-

2 Scholz, Christian: Personalwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Verhaltens- und Informationsorientierung. In: ZfP 4 (1990) 1. S. 37 ff.

3 Mikl-Horke, Gertraude: Organisierte Arbeit. Einführung in die Arbeitssoziologie. München, Wien 1988. S. 152 ff.

schaftliche Orientierung nicht praxiswirksam hinausgehende Beachtung der Persönlichkeitsproblematik im Sozialismus noch de facto vollständig an den Rand gedrängt wurde. Das zeigt sich nicht zuletzt in der Ablehnung von Technikern und Ökonomen, wenn brauchbare Untersuchungsergebnisse zur Problematik der Persönlichkeit, z.B. auf technikoziologischem Gebiet angeboten wurden. Ignoranz und Unverständnis sind die Ablehnungsgründe.

Die Tendenzen des Stellenwertes bei der Behandlung des Persönlichkeitsproblems z.B. in der Industrie der BRD weisen bei aller Relativierung einiges an Substanz aus. Die eng daran gekoppelte Motivationsproblematik ist so gesehen sicher in ihrer Praxiswirksamkeit längst nicht erschöpft, wurde im Verständnis Miki-Horkes eher zugunsten einer "universell-kulturellen 'Entmenschlichung' der Arbeitswelt" in der Gegenwart besonders im Sozialismus vernachlässigt. Hier ist erneut darauf zu verweisen, daß die für den Leiter der DDR-Industrie fehlenden Handlungsspielräume keinerlei Platz ließen, darüber nachzudenken, was *Motivation* überhaupt für einen Sinn haben könnte. Wenn die eigenen Handlungsmuster durch operative Tätigkeit, *Kontrolle* und Abrechnung - wie in der Verwaltung und Leitung der DDR-Industrie erforderlich - geprägt worden sind, führte das dazu, daß einerseits verhaltensorientierte Denksätze verkümmerten oder daß sich geeignete Personen auf andere Tätigkeitsfelder begaben, auf denen die Arbeitsaufgabe vor Führungs- bzw. Verwaltungsaufgaben dominierte.

Ein dritter Ansatz zur Schilderung und Erklärung der DDR-Verhältnisse läßt sich durch die starke Relevanz mit Koreimanns Aussagen zum Mis-Management⁴ belegen. Koreimann definierte Mis-Management als die Vernachlässigung bzw. die bewußte Fehlsteuerung z.B. von Personalaufgaben mit der Absicht, persönliche Vorteile durch die Organisation und ihre Mitglieder zu erzielen. Nun waren es in der DDR-Wirtschaft weniger die persönlichen Vorteile im Verständnis marktwirtschaftlicher Verhältnisse als vielmehr das Behauptungsbedürfnis in der Hierarchie der Planwirtschaft. Dies ist wiederum dadurch charakterisiert, daß Erfolg mit strenger Reglementierung zu erzielen sei und Begriffe wie Menschenführung ein Alibi für den gesamtgesellschaftlichen Anspruch blieben. Zuzustimmen für Übereinstimmung Koreimanns Aussagen zum Mis-Management und dem Problem des Selbstverständnisses von DDR-Leitern ist in dem Punkt, daß das Mis-Management die Vernachlässigung von Führungsaufgaben im personellen Bereich sei und Verletzungen des Prinzips der Wirtschaftlichkeit als Folge nicht sachgerechter Entscheidungen nach sich zieht. Und genau das ist im Personalwesen der DDR-Wirtschaft immer wieder nachvollziehbar und behindert derzeit erfolversprechende Umstrukturierungen, da jegliche Strategiebildung letztlich wieder an Menschen gebunden ist, die sich die erforderlichen Denkweisen nicht aneignen konnten und somit Entscheidungen eher subjektiv einbringen. Augenscheinlich ist das seit Ende 1989 in der Beurteilung von Personalentscheidungen durch DDR-Leiter, die auf diesem Gebiet den veränderten Anforderungen nicht gewachsen sind. Das ist keine Summe subjektiven Versagens, sondern ein gesellschaftliches Problem, das sich durch das Unvorbereitetsein und die Schnelligkeit anstehender Veränderungen potenziert. Hier gehören Fachkräfte aus westlichen Industrieländern als *Berater mit Einspruchsrecht* her, um erfolgsträchtige Projekte nicht durch Fehler auf dem Personalgebiet von vornherein zu gefährden.

Es würde hier zu weit führen, Koreimanns Aussagen hier vollständig wiederzugeben. Meines Erachtens enthalten die Gedanken zum Mis-Management einen hohen Erklärungsgehalt für Verhaltensweisen von DDR-Leitern zum subjektiven Faktor bzw. der *Motivation*, egal, ob es die Aussagen zu Folgen des Mis-Managements wie dem fehlenden Vertrauensverhältnis zwi-

4 Koreimann, D. S.: *Management*. München, Wien 1987, S. 115 ff.

schen Führungskraft und Mitarbeit geht oder ob es Aussagen zur Infantilität der entsprechenden Leiter sind. Als Erklärungsansatz trifft alles den Nagel auf den Kopf.

Fazit ist, daß *Motivation* in der Personalarbeit zumindest einen Ansatz des verhaltensorientierten Personalmanagements erfordert, für den in der Wirtschaft der DDR jedoch derzeit fast vollständig die Basis fehlt.

Um die Fragestellung zum Selbstverständnis von Führungskräften und deren Haltung zur *Motivation* in Leitungsprozessen nicht einseitig zu verabsolutieren, müßte m.E. deutlich die Dialektik objektiver gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und sich das in diesem Umfeld sozialisierte Verhaltensmuster der handelnden Akteure hervorgehoben werden. Diese Fragestellung ist ein Erklärungsansatz dafür, warum Führungskräfte in der Tendenz in der beschriebenen Art und Weise agieren. Die im real existierenden Sozialismus der DDR immer wieder beschworene Schlüsselstellung des Menschen wurde maximal auf wissenschaftlicher Ebene so integriert, daß das gesellschaftliche vorherrschende tayloristische Menschenbild überwunden werden konnte. Dieser Versuch, den Menschen als Produktivkraft im Verständnis eines "homo oeconomicus" in die Planungs- und Abrechnungsprozesse einzuordnen, prägte zwangsläufig die Haltung zu Führungsmethoden. In diesem Sinn wird es erklärbar, warum die *Motivation* zwar in aller Munde war und in empirischen Untersuchungen zu Leiterleistungen und Leiterentwicklung sogar eine Rolle zu spielen schien, real aber neben den Führungsprozessen lag. Der Hang der in der DDR-Wirtschaft Verantwortlichen, sofort den ökonomischen Nutzen aller eingebrachten Mittel feststellen zu wollen, spiegelte sich besonders in der Menschenführung wider. Diese Erklärungen können andererseits in keiner Weise in Abrede stellen, daß die sozialen Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern rein sachlicher Natur waren. Die Gesellschaftlichkeit des Menschen als Natureigenschaft hat durch eine gewisse Notwendigkeit der gegenseitigen Abhängigkeit in der Planwirtschaft zu Solidargemeinschaften geführt, die den emotionalen Faktor favorisierten. Hier allerdings Parallelen zur bewußten *Motivation* sehen zu wollen, ist kaum seriös. Insofern sind die meisten soziologischen Untersuchungen daraufhin neu zu bewerten bzw. die empirischen Ergebnisse neu zu interpretieren, indem die kurzschlüssige Verbindung der Entwicklung gesellschaftlicher Umstände und die subjektiv gute - bzw. bessere als in vergleichbare BRD-Untersuchungen - Bewertung der sozialen Beziehungen in den Arbeitsgruppen und zwischen Leitern und Mitarbeitern zu relativieren ist. Nicht umsonst erregte ein Aufsatz vor der Wende große Aufmerksamkeit, in dem dieser Zusammenhang problematisiert wurde. In der Diskussion zur Entwicklung von Kollektivität behauptete Ronneberg⁵, daß beispielsweise bei Kameradschaftlichkeit und Hilfsbereitschaft alle denkbaren und nicht nur genehmen Niveaueinprägungen ins Kalkül zu ziehen seien. Mit der Untersuchung von Beispielen für den Fall nichtsozialtypischer Verhaltensweisen akzeptable Verhaltensempfehlungen anzubieten, gelingt es m.E. Ronneberg, den Widerspruch zwischen gesellschaftlich formulierte, Anspruch und der individuell notwendigen Umsetzung wie für die Führungskraft die nicht erforderliche Orientierung auf *Motivation* hervorzuheben. Im einzelnen handelt es sich bei Ronneberg um Beispiele, wie die Einordnung von Verhaltensweisen, die zwar nicht sozialtypisch sind, jedoch zur Kollektivproblematik zu zählen sind. Konkret werden Situationen formuliert, wenn sich ein Sensibler in einer Gruppe von Grobianen psychisch unzumutbar belästigt fühlt oder eine informelle Untergruppe, zu der der Gruppenleiter gehört, einen Teil der Gruppe autoritär zu bevormunden sucht. Die Kritik Ronnebergs richtete sich auf das Unvermögen, diese Erschei-

5 Ronneberg, Heinz: Kollektiv und Kollektivität. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie 37 (1989) 4. S. 344 ff.

nungen entsprechend zu bewerten und in das Alltagsbild zu integrieren. Es ist das gleiche Problem wie das der Rolle der *Motivation* im Arbeitsprozeß: gesellschaftliche Zwänge klammerten handhabbare Lösungen aus. An dieser Stelle die Analyse abubrechen, würde nicht zu einem umfassenden Ergebnis führen. Neben den erörterten Rahmenbedingungen und damit in Verbindung stehendem Spielraum bzw. gegebenen Mindestanforderungen ist die Sichtweise der Gesellschaft auf die Rolle der Führungskräfte von Bedeutung. Hier wird ein Feld betreten, das selbst in der wissenschaftlichen Forschung kein leichtes war. Untersuchungen zu Problemen der Sozialstruktur der DDR führten permanent zu Widersprüchen der objektiv notwendigen Stellung von Führungskräften aller Ebenen der Industrie zu ihren Handlungsspielräumen bis zur Anerkennung ihrer Arbeitsleistung. Die sich mehr oder weniger spontan entwickelten Strukturen in der Wirtschaft führten zu einer großen Anzahl von Leitungsebenen bzw. weiteten deren Breite aus, die nicht immer dem Aufgabenprofil und noch weniger der ökonomischen Rentabilität hinsichtlich der Personalkosten (obwohl diese im internationalen Vergleich gering waren) entsprachen. Diese Art Inflation von Leiterplanstellen war ein Ausdruck dafür, daß im gesellschaftlichen Bewußtsein der soziale Status von Führungskräften untergraben wurde. Das führte dazu, daß die Aufgaben der Leiter sehr eingeschränkt und auf arbeitsteilig klar untergliederte Prozesse gerichtet waren. Insofern war die gesellschaftliche Sicht auf den Leiter davon geprägt, daß er weniger eine Führungsfunktion als mehr eine Mittler- und Verwaltungsfunktion besonders im Personalbereich einnahm. Das führte im Laufe der Jahre dazu, daß weder Eigenverantwortung noch Risikobereitschaft besondere Anforderungen an Leiter waren, weil Entscheidungen zentral gefällt wurden und wenig Anpassungsspielraum ließen. Dagegen war die Rückführung der Ergebnisse der Arbeit um so bedeutungsvoller, um die Planvorgaben erfüllen zu können. Die Reduzierung von Führung auf Verwaltung spiegelt sich in der Rolle, die ein Leiter in der DDR-Gesellschaft spielte, wider. Durch das diametrale Verhältnis höherer Besteuerung von Gehältern gegenüber Löhnen von Produktionsarbeitern und dem geringen Unterschied im Niveau des Bruttoeinkommens war es DDR-typisch, daß besonders die Gruppe der Meister und jüngere Leute mit Hochschulabschluß in der Industrie trotz qualitativer Aufgabenunterschiede im materiellen Einkommen unter dem von ihnen geführten Mitarbeitern lagen. Trotz jahrelangen Nachweises und wissenschaftlicher Analyse gab es keine Möglichkeit, diesen Widerspruch auch nur annähernd aufzuheben.⁶

Konsequenzen für die Leitertätigkeit und das Leiterverhalten sind in verschiedenen Richtungen ableitbar. Das betrifft zum einen die Veränderung objektiver Kriterien. Für die Ebene der Gesamtgesellschaft sind Ideen zur Reformierung des Planungssystems mit der Einführung der Marktwirtschaft nicht mehr umsetzbar. Allgemeines Handlungsmuster auf dieser Ebene kann nur sein, sich an funktionierenden Modellen zu orientieren. Die auf einer zweiten Ebene liegenden strukturellen Bedingungen im Handlungsfeld der Führungskräfte korrespondieren stark mit der ersten Ebene. Hier gilt es besonders, Strukturfragen sowohl nach ökonomischen Erfordernissen, aber auch für historisch gewachsene Beziehungen zu lösen. In diesem Problemkreis wird es die größten Widerstände geben, da hier die Frage der Reduzierung von Leitungspositionen bzw. der Effektivierung des gesamten Führungs- und Organisationsapparates entschieden werden. Aus soziologischer Sicht handelt es sich um die Neustrukturierung von Machteinflüssen in der Auseinandersetzung mit den Trägern von *Macht* des alten Systems, vom Betriebsleiter bis zum Universitätsprofessor. Fachliche Kompetenz und persönliche Integrität als die Entscheidungsmerkmale zu wählen, ist bei der Bewertung von Per-

6 Vgl. u.a. Autorenkollektiv: *Ingenieure in der DDR*. Berlin 1988

sonen insofern kompliziert, da eine objektive Wertung in persönlichen Entscheidungen zu oft subjektiv verzerrt wird. An eine gelöste Strukturfrage sind Fragen der Gestaltung von Handlungsspielräumen und von Autonomie eng gekoppelt. Unter dem Druck marktwirtschaftlicher Konkurrenz werden diese Dinge sich schnell regeln. Eine immer wieder zu machende Beobachtung ist jedoch, daß nach wie vor ausgebildeten Führungskräften grundsätzliche sozialwissenschaftliche Kenntnisse fehlen. Hier bietet sich ein unmittelbarer Ansatz für die Wissenschaft, insbesondere für Soziologen und personalorientierte Betriebswirtschaftler. Darüber hinausgehend verlangt das vom Ausbildungsprozeß die bisher so gut wie vollständige Unterlassung von expliziter Leiter- bzw. Managerausbildung in DDR-Hochschuleinrichtungen aufzuheben. Einzubeziehen in solche Ausbildungsformen sind neben wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen m.E. vor allem solche, die im Technikbereich ausgebildet werden. Das sich reproduzierende Mißverständnis vom Menschenbild in der DDR ist mit Blick auf das objektiv vorhandene Potential des Menschen vor allem im Alltagsbewußtsein aufzuheben. Erschreckende Ausstrahlungseffekte sind beispielsweise in der Umstellungsphase zur Marktwirtschaft einerseits in der Industrie mit der Hilflosigkeit von Verantwortlichen in Unternehmen bezüglich strategischer Personalarbeit und zum zweiten im Ausbildungsprozeß der Betriebswirtschaftslehre zu erkennen. In dieser Universitätsausbildung sollen künftigen Diplomkaufleuten, Betriebswirtschaftlern und Absolventen ähnlicher ökonomischer Fachrichtungen maximal eine wahlobligatorische Vermittlung von Menschenbildern und Motivationstheorien zugestanden werden, da der Schwerpunkt *technokratisch* auf Methodiken der Verwaltung und allgemeinsten Theorie liegt.

Der Verlauf solcher Prozesse wird mit entscheiden, ob sich ein Selbstverständnis von Führungskräften herausbilden kann, das von Menschenführung als dem Prinzip ausgeht, mit dem maximale Leistungen im Wettbewerb mit dem Konkurrenten erreichbar sind und ihre Haltung zur *Motivation* davon geprägt ist, daß *Motivation* eines der wesentlichsten Instrumente in der Menschenführung im Arbeitsprozeß ist.

Hoffnungsvoll stimmt, daß besonders in den letzten Jahren empirische Ergebnisse vorgelegt wurden, daß sich aufgrund des Problemdrucks in der DDR-Wirtschaft auch in Einzelfällen veränderte Haltungen der Leiter zur Motivationsproblematik abzeichneten, deren Umsetzungen in tatsächliche Entscheidungen und Handlungen durch das Bedingungs Umfeld blockiert wurden. Dazu liegen außerdem eine Reihe sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse vor, die im Konsens mit führenden Auffassungen zum Personalmanagement westlicher Industrieländer stehen und künftig in tragfähige Führungskonzeptionen einfließen können.